

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



TESIS

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40172
VILLA EL GOLF- AREQUIPA”**

**PRESENTA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

AUTORA:

ROXANA APAZA MAMANI

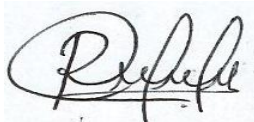
ASESORA:

Dra. MIRIAM F. VALLADOLID MONTENEGRO

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2019**

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40172 VILLA EL GOLF- AREQUIPA”

PRESENTADO POR:



Apaza Mamani Roxana
AUTOR



Dra. Valladolid Montenegro Miriam
ASESORA

APROBADO POR:



M.S.c. Evert Fernández Vásquez
PRESIDENTE



Dr. Rafael García Caballero
SECRETARIO



M.S.c. Carlos Vásquez Crisanto
VOCAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000287

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 15:00 horas del día 30 de Mayo del año dos mil 19, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 029-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 03/01/19 conformado por:

M. Sc. Evert Fernández Vázquez PRESIDENTE(A)

Dr. Rafael García Ceballos SECRETARIO(A)

M. Sc. Carlos Vázquez Grisanto VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UC 40172 "VILLA EL GOLF" AREQUIPA

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) ROXANA APAZA MEDIANI

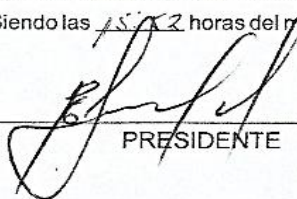
Y asesorado por MIRIAM FRANCISCA VALLABONIS MONTENEGRO

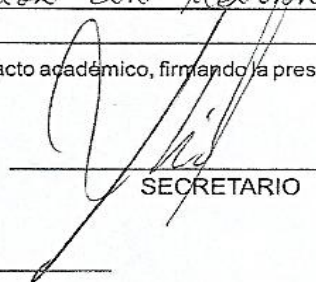
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1013-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 27/03/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 74 puntos que equivale al calificativo de Buena

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA INTEGRAL

Siendo las 15:12 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO



VOCAL

Observaciones: NO estuvo presente la Asesora

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

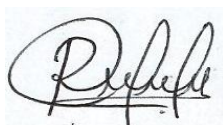
Lambayeque, 08 de noviembre de 2019


Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
DIRECTOR UP-FACHSE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Roxana Apaza Mamani investigadora principal, y Miriam Francisca Valladolid Montenegro asesora del trabajo de investigación “Propuesta de un plan de mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 40172 Villa El Golf- Arequipa” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 04 de Febrero del 2021.



Roxana Apaza Mamani
Investigadora principal



Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Asesora

DEDICATORIA

A Dios, por inspirar en mi espíritu esta investigación y concluir exitosamente.

AGRADECIMIENTO

A la UNPRG,

Por el proceso formativo brindado en mi
destacada labor docente.

A mi familia.

El tesoro más valioso que tengo en esta vida.

Mi ser se desvive por ellos.

A mis padres.

Mis joyas más preciadas. A ellos mi eterna gratitud.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
CONTENIDOS	VI
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.1. Ubicación.....	15
1.2. Evolución histórica	15
1.3. Características del Problema.....	16
1.4. Metodología.....	17
1.4.1. Método.....	17
1.4.2. Tipo Inv.	
1.4.3. Población	18
1.4.4. Técnicas e instrumentos	18
1.4.5. Estrategias.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes	21
2.2. Adalberto Chiavenato	23
2.2.1. Dimensiones	23
2.2.2. Las relaciones interpersonales	24

2.2.3. Dirección. Estilo.	25
2.2.4. Monitoreo y acompañamiento pedagógico interno.....	25
2.2.5. Relación del Sentido de pertenencia y el Compromiso Organizativo.....	25
2.2.6. Consideraciones sobre Retribución y Remuneración	26
2.2.7. Valores Colectivos en una organización laboral.....	26
2.2.8. El trabajo colegiado como herramienta de trabajo	26
2.2.9. Clima organizacional	27
2.2.10. Importancia de diagnosticar el clima organizacional.....	27
2.3. LUC BRUNET.....	28
2.4. BASES CONCEPTUALES	28
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	29
3.1. RESULTADOS:	
3.1.1. Análisis y discusión	42
3.2. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA	
3.2.1. Denominación.....	47
3.2.2. Introducción.....	47
3.2.3. Justificación	47
3.2.4. Objetivos.....	48
3.2.5. Propuesta.....	49
3.2. MODELO TEÓRICO	53
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	58

RESUMEN

La tesis titulada “Propuesta de un Plan de Mejora del Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 40172 Villa el Golf- Arequipa”, es de tipo descriptiva propositiva, Surge ante el problema del Deterioro de la relación interpersonal entre docentes y directivos en esta Institución Educativa. El objetivo general es: Diseñar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 40172 Villa el Golf-Arequipa para elevar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales.

La población es de 35 docentes y la muestra está constituida por 22 docentes.

En este estudio se han considerado líneas o dimensiones, según los aspectos a investigar.

La investigación es de tipo descriptiva propositiva.

Se concluye que: La propuesta de un plan de mejora aplicada a docentes, mejoró el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales, elevándose a nivel alto, validándose así la hipótesis.

ABSTRACT

The thesis entitled "Proposal for a Plan for the Improvement of the Organizational Climate of the Educational Institution No. 40172 Villa el Golf- Arequipa", is of a descriptive propositional type, It arises from the problem of the Deterioration of the interpersonal relationship between teachers and directors in this Educational Institution. The general objective is: To design a proposed plan to improve the organizational climate of Educational Institution No. 40172 Villa el Golf-Arequipa to raise the level of development of interpersonal relationships.

The population is 35 teachers and the sample is made up of 22 teachers.

In this study, lines or dimensions have been considered, depending on the aspects to be investigated.

The research is descriptive and purposeful.

It is concluded that: The proposal of an improvement plan applied to teachers, improved the level of development of interpersonal relationships, rising to a high level, thus validating the hypothesis.

INTRODUCCIÓN

En tiempos de continuos cambios y exigencias educativas cada vez mayores, la calidad educativa se ha convertido en la meta de un grupo de profesionales constituidos en una organización educativa que convive en un clima donde: “se reconozca y valore a sus integrantes, para que se identifiquen y trabajen organizada y armónicamente por su institución.

Es muy importante que en una institución educativa reine la paz, el amor, la comprensión y la identificación con los fines propuestos, porque esto influirá en el éxito y desarrollo. El desgaste emocional, el estrés, la falta de identificación, la desmotivación, la sumisión y el desánimo son aspectos que no ayudan al crecimiento de una organización. En las escuelas el clima organizacional se deteriora debido, entre otras razones, a la inadecuada comunicación, entre sus componentes, sobre todo entre profesores y dirección, afectada también por las prácticas pedagógicas y laborales que se refleja en la deteriorada relación con los padres y alumnos.

Es una verdad también la falta de identificación de los miembros de una organización o institución que sumada a la poca motivación, y las necesidades básicas apenas satisfechas de los profesores, debido al Régimen laboral vigente que establece diferencias remunerativas de hasta 260 % por la misma jornada de trabajo.

El profesor es sin duda el motor que hace realidad las ambiciosas propuestas del Estado, pero la poca inversión que se tiene en el Perú en Educación son un factor real que no se ha superado aún.

La investigación de esta tesis se justifica, porque permitirá acercarse al conocimiento fenomenológico del Clima Organizacional de una institución educativa para mejorar los aprendizajes. El problema es el Deterioro de la relación interpersonal entre docentes y directivos en la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf-Arequipa.

Se planteó como objetivo general: Diseñar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional de la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf-Arequipa para elevar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar el nivel de desarrollo de las relaciones inter-personales en el clima organizacional entre docentes y directivos de la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf- Arequipa.

Explicar las teorías de Idalberto Chiavenato y el clima organizacional de Luc Brunet que fundamentan la propuesta del plan de mejora del clima organizacional de la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf-Arequipa.

Valorar la construcción del modelo teórico conceptual y la propuesta del plan de mejora del clima organizacional de la I.E.N. N° Villa el Golf-Arequipa.

La hipótesis es: Si se elabora y diseña una propuesta de plan de mejora del clima organizacional de la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf-Arequipa sustentado en las teorías de Idalberto Chiavenato y Luc Brunet, entonces se eleva el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales.

Contiene tres capítulos: El primer capítulo, análisis del objeto de estudio, el segundo capítulo explica: Marco teórico y el capítulo tres presenta los resultados, la propuesta y el modelo teórico.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La Autora

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

La I.E.N. N° “Villa el Golf” de gestión Estatal, está ubicada en el distrito de Socabaya, provincia y departamento de Arequipa, jurisdicción de la UGEL Arequipa Sur. En la actualidad cuenta con 450 estudiantes (Primaria y secundaria), con 53 trabajadores de los cuales 35 son profesores. Su local es propio y de uso exclusivo a la educación.

Esta institución sobresale por su maravillosa área y su participación en deporte. Ha ganado infinitos concursos regionales de ciencia, matemática y comunicación y cuenta con egresados organizados para orgullo de Arequipa.

1.2. Evolución histórica

Se han desarrollado en los últimos 30 años varias teorías sobre el clima organizacional, destacándose en la última década el enfoque de Chiavenato (1999), quien sustenta la importancia de democratizar una entidad para hacerla competitiva dentro de un tipo de liderazgo crítico y creativo, enfoque eminentemente empresarial, pero como en la actualidad se está tomando a las instituciones educativas como empresas, entonces se ha trasladado este enfoque al quehacer educativo.

Otro aspecto fundamental del Tema Clima Organizacional ha sido el desarrollo de muchos instrumentos de medición, algunos están orientados a los aspectos administrativos, de relaciones interpersonales, y otros dirigidos a la percepción del personal que labora en un centro de trabajo, como es el caso de la Escala para medir el Clima Organizacional

desarrollada por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana en 1996 tan utilizada en empresas y organizaciones Educativas de todos los niveles; lo que demuestra que cada vez tiene más importancia medir el nivel de Clima Organizacional y tomar acciones para mejorarla.

Estoy convencida que el Clima Institucional se ha convertido en un complejo concepto multidimensional que se debe estudiar para contribuir al crecimiento de las instituciones. Los mejores logros que se consiguen es trabajando en equipo y aceptándonos los unos a los otros con nuestras fallas y limitaciones. La unión hace la fuerza, pero las relaciones interpersonales deben ser buenas y si no lo son se deben mejorar.

1.3. Características del Problema

En la I.E.N. N° 40172 “Villa el Golf”, se percibe un Clima Institucional negativo probablemente debido a las deterioradas relaciones interpersonales entre la plana docente, observando por ejemplo la existencia de dos o más grupos dentro de la institución, cuya característica esencial es la desunión y la falta de trabajo cooperativo.

Se observa también indiferencia, apatía, limitada interacción, falta de empatía que hace pensar que existe insatisfacción o quizás cansancio laboral que al final implica una barrera para lograr la optimización de la calidad educativa, que tanto se demanda de parte del MINEDU y por supuesto la desmotivación en el trabajo.

A la mayoría de los docentes y trabajadores les molesta asumir nuevas responsabilidades y hacen lo posible por evitarlas, especialmente grupales, no participan

activamente en las reuniones, esperan que otros tomen decisiones, evidenciando también la falta de identidad con la Institución Educativa donde laboran.

Por otro lado, la dirección muestra falta de liderazgo aplicando las nuevas disposiciones dadas por el Ministerio de Educación de manera amenazante reiterando la existencia de la evaluación docente permanente, o el monitoreo frecuente, además del cumplimiento de actividades fuera de la jornada laboral que están comprendidas en la Remuneración Integral Mensual (RIM) y por lo tanto el personal docente está obligado a cumplir.

Estas conductas y las condiciones laborales con alta presión debido a la tan anunciada evaluación de desempeño docente, que si bien en la primera aplicación no es punitiva pero de por sí crea un clima de tensión, por otro lado se observa insatisfacción por el tema salarial y el impedimento de poder reclamar incremento, a través de medidas de lucha como las marchas o la huelga, todo ello nos hace pensar que en la institución objeto de la presente investigación, no hay un adecuado clima organizacional y para hacer frente a este problema se Diseñó una propuesta de mejora del Clima Organizacional dirigido a mejorar las dimensiones que más lo necesitan.

Estoy segura de que la gente se motiva cuando hay igualdad y buenas relaciones interpersonales. Cuando nos llevamos mal con los demás no nos sentimos a gusto en el trabajo, nos enfermamos y no queremos permanecer en la institución. Esto genera aislamiento, falta de participación e identificación. La institución no avanza.

1.4. Metodología

1.4.1. Método de investigación

Teniendo en cuenta el enfoque del problema se precisa como método general el

empírico.

1.4.2. Tipo de investigación

Explicativo y propositivo.

Este diseño se representa de la siguiente forma:

M.....O

El paradigma de la investigación está ubicado dentro del esquema socio-crítico esto porque involucra a las personas en la investigación promoviendo su integración en situaciones sociales.

1.4.3. Población muestral

Los profesores de la I.E N° 40172 “Villa el Golf” es decir 14 profesores del nivel Primaria y 21 de Secundaria, el único criterio de selección que se tomó en cuenta fue la condición laboral, por lo que no se consideró a los profesores contratados por menos de un año.

1.4.4. Técnicas e instrumentos

- Escala de Clima Institucional (EDCI)
- Técnica de análisis de documentos y
- Técnicas estadísticas.

1.4.5. Estrategias de captación de información

Aplicación de la EDCO a la población, es decir la fase descriptiva de la investigación, previo permiso de la dirección del plantel, y la motivación a los docentes para que respondan a la ficha de reactivos con la mayor sinceridad posible.

Una vez que fueron recibidos los cuestionarios, se procedió a la organización objetiva de la información captada en relación a las indicaciones del test EDCO o Escala de Clima Organizacional, (ver anexo N° 1).

Enseguida, se procedió a interpretar y analizar los resultados, comparándolos con otras investigaciones y los avances teóricos de diferentes autores.

Y la propuesta, en base a los aspectos más vulnerables del Clima Organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Fernández, T. (2004) en el artículo “Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay, concluye que el clima, desde el temprano estudio de Kurt Lewin se relaciona directamente con la gestión y estructura organizacional.

De modo que una buena dirección, generará un liderazgo motivados que atraerá al personal a identificarse y a trabajar por el bien de la institución.

Alcántar, V., Maldonado, S. y Arcos, J. (2010) en la propuesta de un plan de mejora para la gestión del Clima Laboral del área financiera de una Institución de Educación Superior, basada en el diagnóstico del clima laboral concluyó que la mejora continua en busca de la excelencia en el servicio, redundará en beneficios de los usuarios. Por ello el clima laboral se gestiona. Un buen clima laboral genera confianza, la gente se identifica y hay mejor producción.

Garriazo, J. y Melchor, S. (2013) realizaron una investigación orientada a establecer cuál es la relación del Clima Institucional y las Relaciones Interpersonales en las instituciones educativas del Nivel Inicial de la Red 04 UGEL 04 Carabayllo 2013 consideran que es fundamental establecer en qué medida se da esta relación en las instituciones educativas para la búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa. Se deduce por tanto que el clima institucional mejora las relaciones interpersonales y por tanto el crecimiento y la mejora de la organización.

En el ámbito regional Huacho J. y Zandy A. (2015) realizaron un trabajo de investigación, cuyos resultados obtenidos indican que: El nivel de Gestión Institucional está relacionado directa y significativamente con el nivel del Clima Institucional de las Instituciones educativas de Mollendo.

En el ámbito local Alarcón, J. (2017) investigó sobre el tema en su tesis titulada: “Relación entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro. Gestión educativa local Arequipa Norte – 2017”. Se concluye la relación directa entre liderazgo y clima organizacional y repercusión en logro de aprendizajes y cumplimiento de objetivos y fines. Estoy totalmente de acuerdo con esta posición, pues un buen liderazgo es un imán que atrae y la gente se identifica, participa y esto genera crecimiento.

2.2. Adalberto Chiavenato y el clima organizacional

Chiavenato, (2004) quien afirma que, la valoración interna, intrínseca de una institución incluye sus activos intangibles, los que, como eje esencial requieren actualización y competitividad, pues las organizaciones están inmersas en un mundo de permanente cambio, competitivo y globalizado. También alude a que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Se percibe por los miembros de la organización e
- b) Influye en el comportamiento.

Adalberto Chiavenato también precisa el comportamiento organizacional, lo cual es reflejo de permanente accionar y el efecto mutuo entre los individuos y organizaciones.

El comportamiento organizacional lo constituyen los actos y actitudes de los individuos. Esto determina efectos y consecuencias, generando resultados. Los resultados obviamente pueden ser favorables o desfavorables. En esta tesis se investiga el efecto y se procura mejorar las relaciones docentes con el director.

2.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Según Lickert:

1. R.I
2. Dirección y estilo.

3. Identificación
4. Salario
5. Recursos disponibles
6. Equilibrio o situación estable
7. Transparencia. Dirección y coherencia.
8. Valores

2.2.2. Las relaciones interpersonales

El ser humano representa una forma de vida muy compleja y puede ser analizado desde un aspecto: Social, Psicológica, Biológica, Espiritual y Emocional vinculado al concepto de organización y trabajo. Esto crea un abanico de posibilidades para la investigación, el desarrollo de sus potencialidades y su administración”.

2.2.3. Estilo de Dirección, Claridad y Coherencia en la Dirección

Es esencial para evitar la ambigüedad.

2.2.4. Monitoreo y acompañamiento pedagógico interno

Acompañamiento pedagógico interno es el soporte afectivo (emocional-ético y efectivo) y técnico que promueve el proceso de mejora en la práctica de los principales actores de la comunidad educativa centrado en las capacidades de los docentes, y la promoción consciente y voluntaria de la reflexión del maestro sobre su práctica.

Monitoreo es el seguimiento permanente de las tareas designadas al docente, con el fin de saber el nivel de su desempeño para capacitarlo y asesorarlo, de acuerdo a sus resultados. Considera el crecimiento profesional en conformidad con los innovados y reales estándares de exigencia.

Principios de los miembros de una organización, planteados por García:

- Autonomía.
- Participación.
- Integridad.
- Equidad.
- Criticidad.
- Ética.

Contribuye en el buen Clima Organizacional:

Actitudes y habilidades sociales básicas

Acompañamiento, autoridad y liderazgo

2.2.5. Relación del Sentido de pertenencia y el Compromiso Organizativo

Los individuos que se identifican con una institución, persiguen y siguen los

objetivos planteados. Se siente a gusto y esto conlleva al crecimiento y mejora.

El compromiso organizativo es el grado en que un miembro se identifica con la organización y sus metas. Existe por tanto en esta relación un deseo espontáneo de continuar y contribuir a la mejora de ésta.

Existe por tanto una relación directa entre el sentido de pertenencia y el compromiso Organizativo. Un profesional e individuo con sentido de pertenencia y compromiso organizativo es feliz y hace feliz a los demás. Dará lo mejor de sí, porque siente que lo que lo rodea es parte suya.

2.2.6. Consideraciones sobre Retribución y Remuneración

Con respecto a la retribución, Chiavenato (2009) afirma que:

Los procesos de recompensa que generan la Retribución y Remuneración

en los individuos de una organización o institución son una y motivación e incentivo, por ello generan resultados.

La Retribución por estar ligada a Sentido de Pertenencia evidencia compromiso y responsabilidad del trabajador.

2.2.7. Valores Colectivos en una organización laboral

Daniel Goleman (1999) desarrolla los conceptos de cociente intelectual, equipos y colaboración.

2.2.8. El trabajo colegiado como herramienta de trabajo

Su estrategia principal es el trabajo colaborativo, mediante el cual se asegura la consulta, reflexión, análisis, acuerdo y nexos.

2.2.9. Tipos de clima organizacional

Autoritario-explotador

Autoritario-paternalista

Participativo-consultivo

Participativo-en grupo

2.2.10. Importancia de diagnosticar el clima organizacional

Es necesario ser capaz de analizar y diagnosticar el clima. El diagnóstico permite avizorar dificultades, limitaciones, desaciertos, carencias y otros aspectos. Elementos influyentes en los resultados, según los fines que persigue la organización. En este trabajo la Institución educativa.

2.3. LUC BRUNET.

La evaluación del clima de una organización implica:

Autonomía Individual.

BASES CONCEPTUALES

- **ACTITUD.**-Es la pre disponibilidad que se tiene frente a los demás.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL.**-Es el ambiente que rodea al individuo y a la organización
- **CONFLICTO.**- Es la pugna generada entre los miembros .
- **RELACIONES INTERPERSONALES.**- son los vínculos establecidos entre los miembros.
- **ESTILO DE DIRECCIÓN.**- modo de actuación, liderazgo o gestión.
- **SENTIDO DE PERTENENCIA.**-Es la identificación que se asume.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

3.1. RESULTADOS

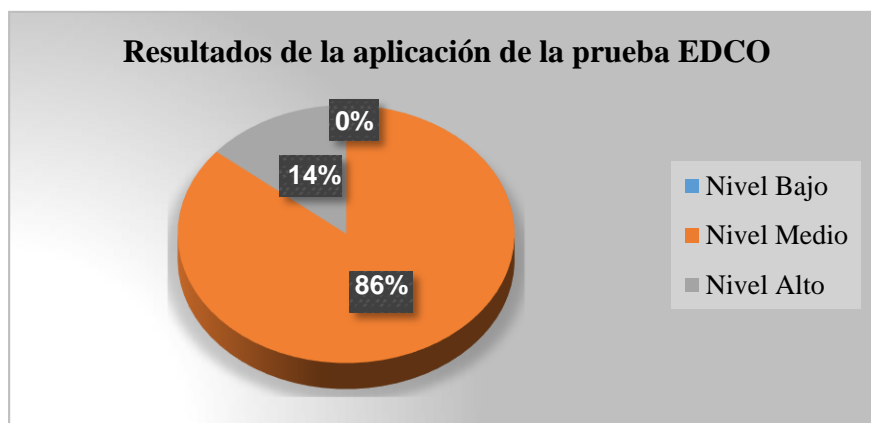
TABLA 1. Resultado de la aplicación de la Prueba EDCO

¿Cuál es el resultado de la aplicación de la Prueba EDCO?

	Frecuencia	%
Nivel Bajo: de 40 a 93 puntos	0	0
Nivel Promedio: de 94 a 147 puntos	19	86
Nivel Alto: de 148 a 200 puntos	3	14
Total	22	100

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 1



Como se observa en la tabla 1 y en el diagrama circular 1. 9 de cada 10 profesores percibe el clima institucional en el nivel medio. Ninguno en el nivel bajo y solo 1 de cada 10 profesores tiene la percepción global del Clima Institucional en nivel alto.

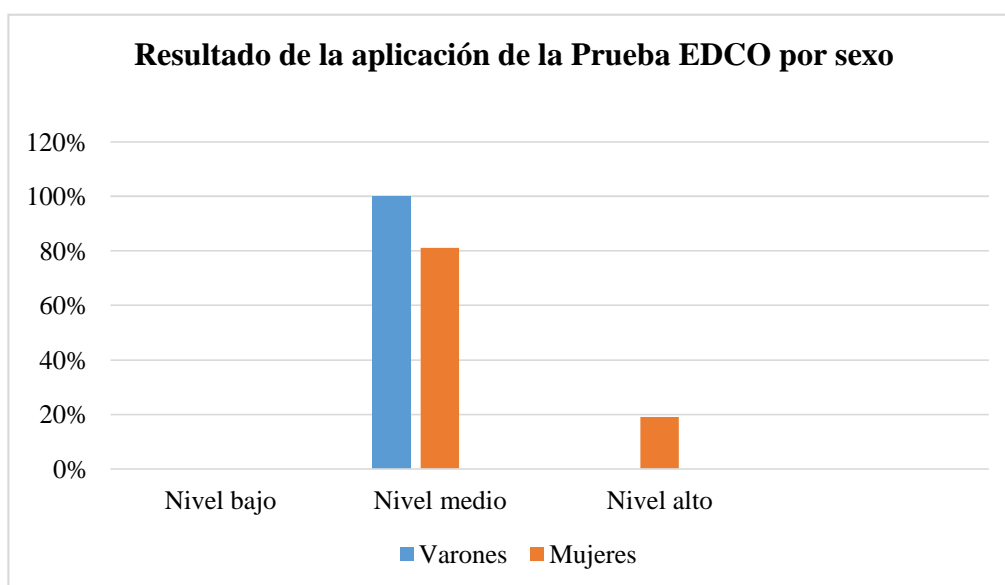
TABLA 2. Resultado de la aplicación de la Prueba EDCO por sexo

¿Cuál es el nivel obtenido en el resultado de la aplicación de la Prueba EDCO

Nivel	Varones		Mujeres	
	F	%	F	%
Nivel Bajo: de 40 a 93 puntos	0	0	0	0
Nivel Promedio: de 94 a 147 puntos	6	100	13	81
Nivel Alto: de 148 a 200 puntos	0	0	3	19
Total	6	100	16	100

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 2



En la presente tabla y en el diagrama de barras correspondiente, se observa que la totalidad de los profesores varones tiene una percepción global del Clima Institucional en el nivel medio, en otras palabras un nivel por mejorar y el 81 por ciento de las profesoras

mujeres también perciben el Clima Institucional en el Nivel medio y el 19 por ciento restante de las maestras tiene la percepción del Clima Institucional en nivel alto.

TABLA 3. Clima Organizacional por Dimensione. Valores totales

¿Con qué frecuencia se manifiesta los Valores totales del Clima Organizacional por Dimensiones?

DIMENSIONES	BAJO		MEDIO		ALTO	
	F	%	F	%	F	%
Relaciones Interpersonales	0	0	17	77	5	23
Estilo de Dirección	2	9	16	73	4	18
Retribución	10	45	11	50	1	5
Sentido de Pertenencia	0	0	6	27	16	73
Disponibilidad de Recursos	0	0	13	59	9	41
Estabilidad	1	5	18	82	3	13
Claridad y Coherencia en la Dirección	0	0	15	68	7	32
Valores Colectivos	1	5	20	90	1	5

FUENTE: *Elaboración propia*

En la tabla 3 se observa que con respecto a la dimensión Relaciones Interpersonales el 77 por ciento de los profesores lo percibe en el nivel medio, en la dimensión Estilo de Dirección el 73 por ciento también se encuentra en el nivel medio, la dimensión Retribución

tiene el 50 por ciento en el nivel medio y el 45 por ciento en nivel bajo, con respecto al Sentido de Pertenencia el 73 por ciento lo perciben en nivel alto, la dimensión Disponibilidad de Recursos tiene el 59 por ciento en nivel medio y el 41 por ciento en nivel alto, en la dimensión Estabilidad se observa que el 82 por ciento se encuentra en el nivel medio, la Claridad y Coherencia en la Dirección tiene el 68 por ciento en nivel medio y el 32 por ciento en nivel alto, finalmente la dimensión Valores Colectivos tiene el 90 por ciento en nivel medio.

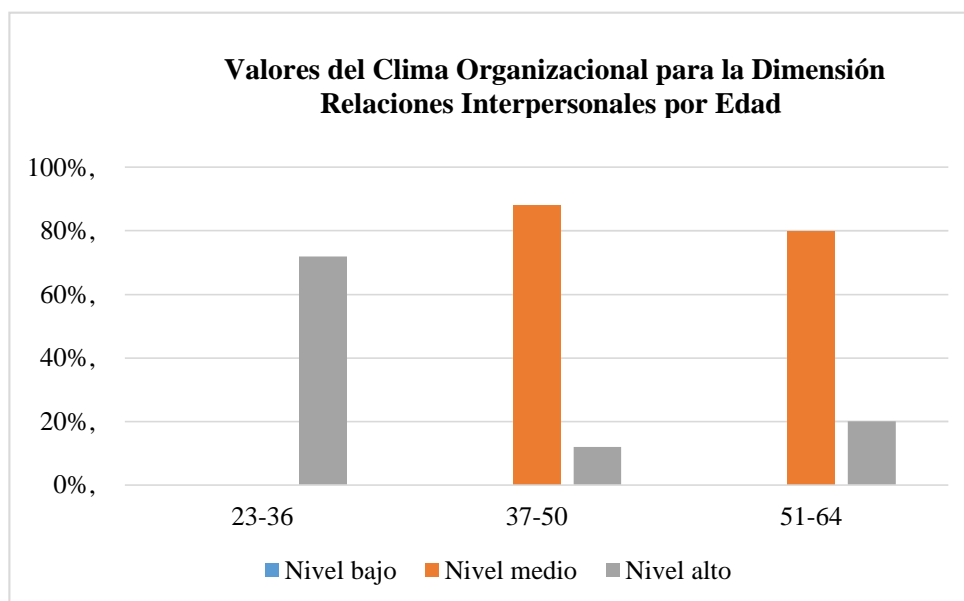
TABLA 4. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Relaciones Interpersonales por Edad

¿Con qué frecuencia se manifiesta los Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Relaciones Interpersonales por Edad?

	Bajo		Medio		Alto	
Edades	F	%	F	%	F	%
23-36	0	0	1	25	3	75
37-50	0	0	7	88	1	12
51-64	0	0	8	80	2	20

FUENTE: *Elaboración propia*

DIAGRAMA 3



En la tabla 4 y en el diagrama 3, se observa que el 75 por ciento de los profesores entre los 23 a 36 años percibe las relaciones interpersonales en nivel alto, mientras que el 88 por cientos de los maestros entre los 37 a 50 años y el 80 por ciento de los profesores entre 51 a 64 años percibe las relaciones interpersonales en el nivel medio.

TABLA 5. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Estilo de Dirección por edad

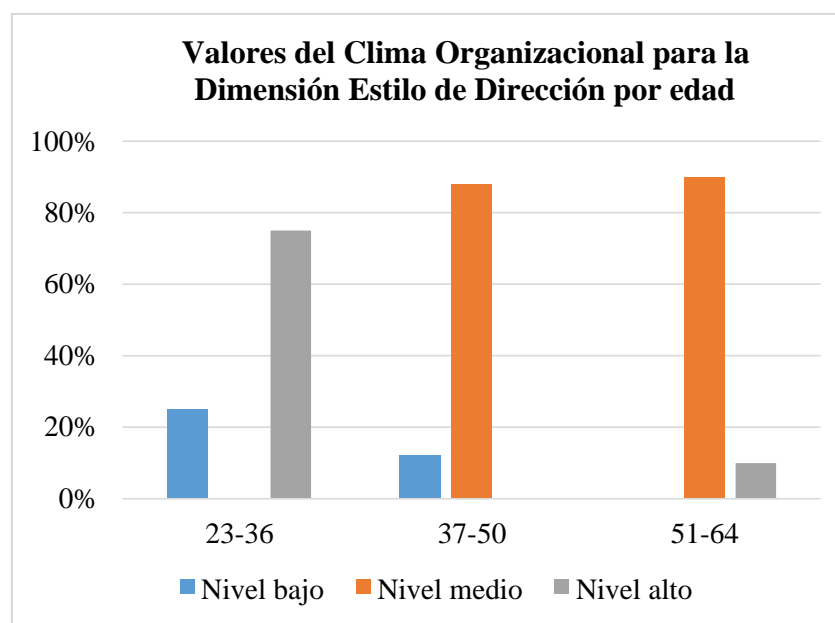
¿Con qué frecuencia se desarrollan Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Estilo de Dirección por edad?

Edades	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
23-36	1	25	0	0	3	75
37-50	1	12	7	88	0	0

51-64	0	0	9	90	1	10
--------------	----------	----------	----------	-----------	----------	-----------

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 4



En la presente tabla y diagrama se observa que el 75 por ciento de los profesores entre los 23 a 36 años percibe el estilo de dirección en el nivel alto, mientras que el 88 por ciento de los profesores entre los 37 a 50 años y el 90 por ciento de los profesores entre los 51 a 64 años perciben las relaciones interpersonales en nivel medio.

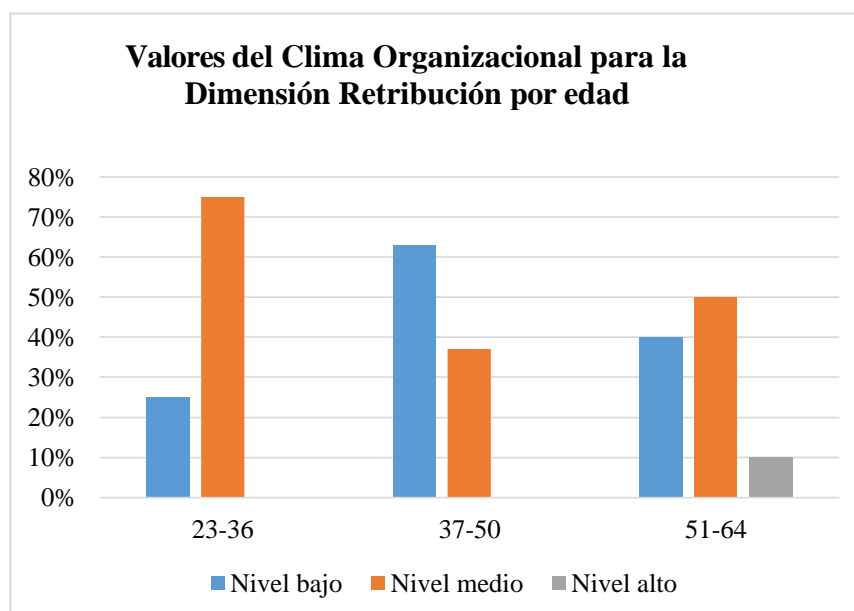
TABLA 6. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Retribución por edad

¿Con qué frecuencia se desarrollan los Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Retribución por edad?

	Bajo		Medio		Alto	
Edades	F	%	F	%	F	%
23-36	1	25	3	75	0	0
37-50	5	63	3	37	0	0
51-64	4	40	5	50	1	10

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 5



En la tabla 6 y en el diagrama 5 se observa que el 63 por ciento de los profesores entre 37 y 50 años y el 40 por ciento de los profesores entre 51 y 64 años percibe la remuneración

como baja y el 75 por ciento de los más jóvenes considera el nivel remunerativo en nivel medio.

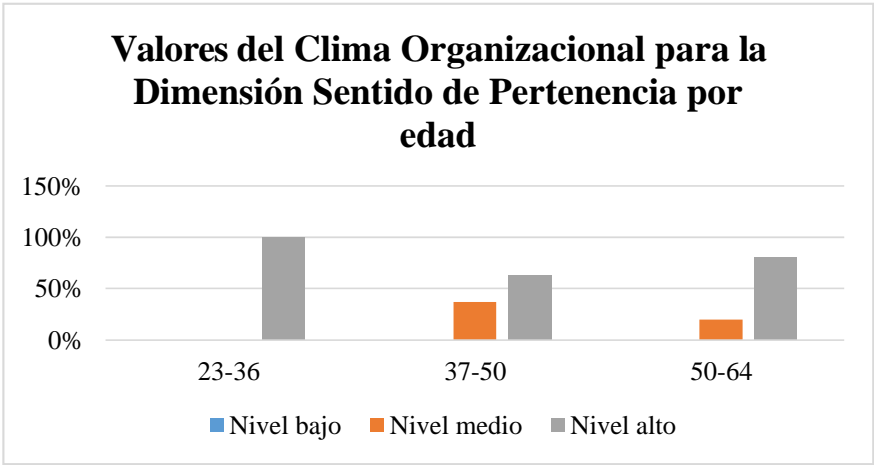
TABLA 7. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Sentido de Pertenencia por edad

¿Con qué frecuencia se expresan los Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Sentido de Pertenencia por edad?

	Bajo		Medio		Alto	
Edades	F	%	F	%	F	%
23-36	0	0	0	0	4	100
37-50	0	0	3	37	5	63
51-64	0	0	2	20	8	80

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 6



En la presente tabla y en el diagrama respectivo sobre la dimensión Sentido de Pertenencia la totalidad de los profesores jóvenes lo percibe en nivel alto, el 63 por ciento

del grupo de mediana edad y el 80 por ciento de los mayores se encuentran también en el nivel alto.

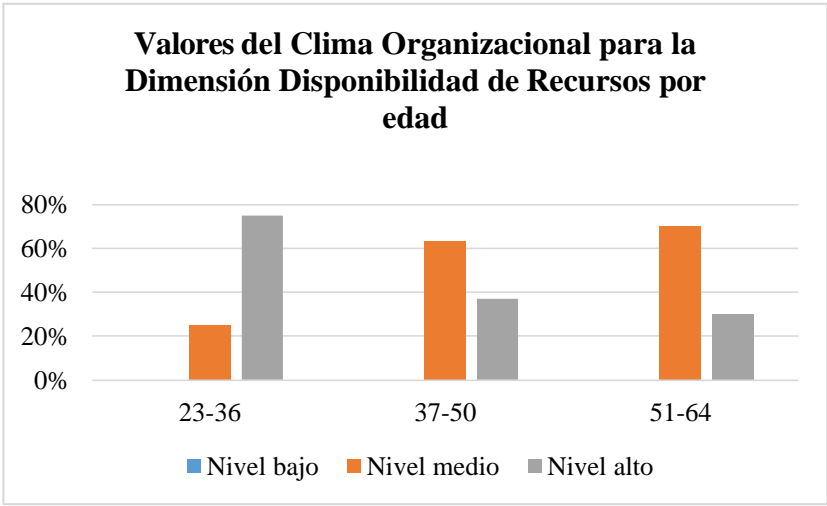
TABLA 8. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Disponibilidad de Recursos por edad

¿Con qué nivel se manifiestan Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Disponibilidad de Recursos por edad?

	Bajo		Medio		Alto	
Edades	F	%	F	%	F	%
23-36	0	0	1	25	3	75
37-50	0	0	5	63	3	37
51-64	0	0	7	70	3	30

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 7



En esta tabla 8 y diagrama 7 se distingue claramente que el 75 por ciento de los profesores más jóvenes percibe en el nivel alto la dimensión Disponibilidad de Recursos mientras el 63 y 70 por ciento de los maestros de mediana edad y los mayores, respectivamente, se encuentran en el nivel medio.

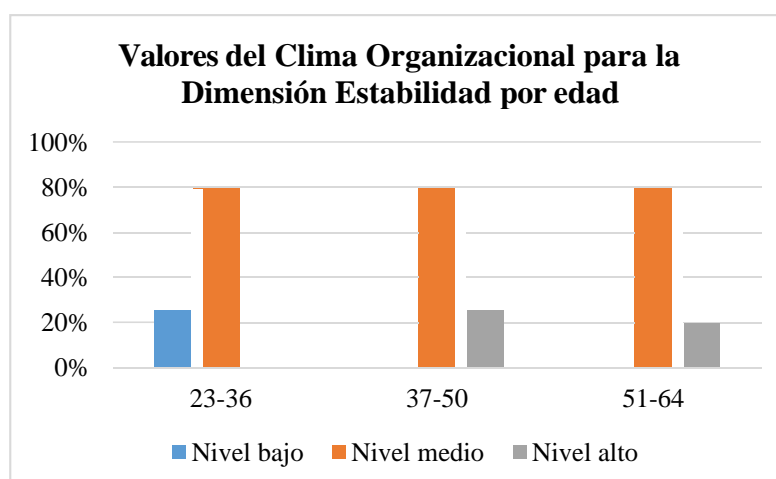
TABLA 9. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Estabilidad por edad

¿Con qué frecuencia se desarrollan Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Estabilidad por edad?

	Bajo		Medio		Alto	
Edades	F	%	F	%	F	%
23-36	1	25	3	75	0	0
37-50	0	0	6	75	2	25
51-64	0	0	8	80	2	20

FUENTE: Elaboración propia

DIAGRAMA 8



Con respecto a la percepción de la dimensión Estabilidad, 8 de cada 10 profesores se encuentra en nivel medio, es decir los tres grupos etarios tienen la misma percepción de esta dimensión con una ligera diferencia hacia lo negativo, de los profesores más jóvenes.

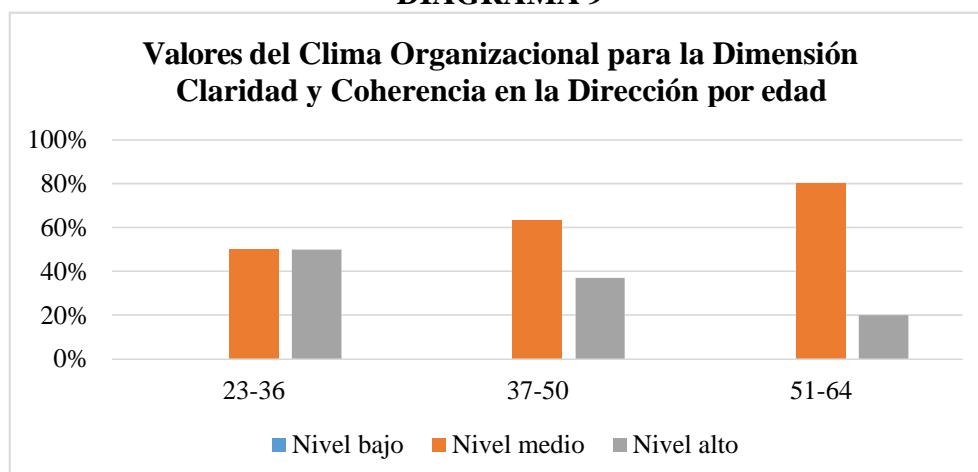
TABLA 10. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección por edad

¿Con qué frecuencia se expresan los Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección por edad?

	Bajo		Medio		Alto	
Edades	F	%	F	%	F	%
23-36	0	0	2	50	2	50
37-50	0	0	5	63	3	37
51-64	0	0	8	80	2	20

FUENTE: *Elaboración propia*

DIAGRAMA 9



En esta tabla y en el diagrama correspondiente se puede ver que la mitad de los profesores más jóvenes percibe en nivel alto la Coherencia en la Dirección y la otra mitad en nivel medio, el 80 por ciento de los maestros del grupo de mayor edad y el 63 por ciento de los de mediana edad percibe la coherencia de la dirección en nivel medio.

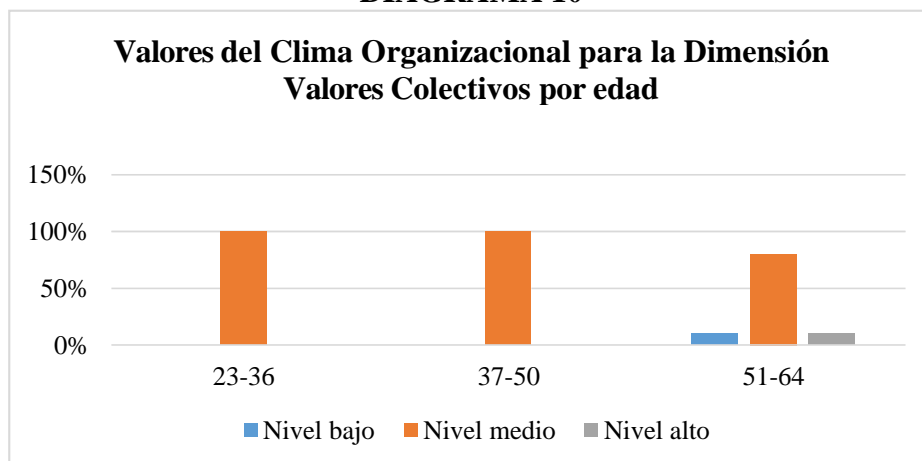
TABLA 11. Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Valores Colectivos por edad

¿Con qué frecuencia se practican Valores del Clima Organizacional para la Dimensión Valores Colectivos por edad?

Edades	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
23-36	0	0	4	100	0	0
37-50	0	0	8	100	0	0
51-64	1	10	8	80	1	10

FUENTE: *Elaboración propia*

DIAGRAMA 10



Como se puede observar en la tabla y en el diagrama respectivo sobre la percepción de los Valores Colectivos según grupos etarios predomina el nivel medio en los tres grupos, es decir, casi la totalidad de los maestros encuestados se encuentran en el nivel medio o nivel por mejorar.

3.1.1. Análisis y Discusión

En esta sección de la investigación se presentan la confrontación de la sustentación teórica con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en la I.E. N° 40172 “Villa el Golf” que ha permitido evidenciar aspectos que se pueden considerar fortalezas y debilidades con respecto al Clima Organizacional de la 40172 “Villa el Golf” como es el caso de las dimensión Sentido de Pertenencia que alcanzó en forma general el 71 por ciento en el Nivel Alto (Tabla 3) y con respecto a esta misma dimensión al observar la Tabla 7 se encuentra que el grupo etario de 23-36 años percibe en un 100 por ciento esta dimensión en el Nivel Alto, así como el 63 por ciento del grupo de 37-50 años y el 80 por ciento del grupo de 51-64 años que también perciben en nivel alto la dimensión Sentido de Pertenencia; estos resultados confirman lo que Meyer & Allen (Citados en Baron y Byrne, 1998) afirman que en relación al componente afectivo como la identificación y un apego emocional con la organización va en aumento pues cuanto mayor sea la antigüedad, mayor tiende a ser el

compromiso afectivo. Esto hace pensar que los otros factores como la retroalimentación de la supervisión, la autonomía, la identidad de tarea, la variedad de habilidades, que los mismos autores desarrollan, también están siendo relevantes para el caso de la presente investigación. Estos resultados positivos para la dimensión Sentido de Pertenencia evidencia que los maestros se identifican y sienten un apego emocional con su institución educativa.

Otro resultado positivo es el relacionado a la Disponibilidad de Recursos que en forma global alcanza el 41 por ciento en Nivel Alto (tabla 3) y por grupos etarios el 75 por ciento del grupo de menor edad también percibe en Nivel Alto esta dimensión, y los grupos de 37-50 años, así como el grupo de 51-64 alcanzan el 37 y 30 por ciento en nivel alto respectivamente (tabla 8). Al respecto de forma autocrítica y basados en la experiencia, se puede afirmar que la formación de los profesores más jóvenes está más acorde al buen uso de los materiales facilitados por el MINEDU sobre todo las herramientas tecnológicas como proyectores, Kits de Robótica, acceso a la Plataforma PERUEDUCA, que son recursos materiales y también mejoran la comunicación entre los directivos, profesores y MINEDU.

Otra dimensión que puede considerarse fortaleza es la dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección que obtiene el 32 por ciento en nivel alto en el cuadro general y el 50 por ciento también en nivel alto en el grupo etario de 23-36 años, esta dimensión que representa la comprensión de los lineamientos de la política del Ministerio de Educación así como el conocimiento de la misión y visión a nivel de la institución, aspectos que al parecer son de mayor dominio por parte de los maestros más jóvenes, significa también que hay mayor comprensión y por consecuencia compromiso con las metas a mediano y largo plazo.

Los hallazgos negativos encontrados luego de aplicar la EDCO y tabular los resultados son primero; la dimensión Retribución que en la tabla 3, evidencia un 45 por ciento en nivel bajo y en el grupo etario de 37-50 años, tabla 6, obtuvo un 63 por ciento en nivel bajo, esta

percepción evidencia dos aspectos por un lado como plantea Miceli y Lane (citados en Baron y Byrne 1998) el sistema de compensaciones, es decir la forma cómo se distribuyen los aumentos de sueldos, las promociones y otros beneficios, dan un grado de satisfacción cuando los individuos creen que todo ello se da de manera justa e imparcial. Entonces es comprensiva la percepción negativa encontrada en la presente investigación ya que el actual régimen salarial establece diferencias remunerativas de hasta 260 % por la misma jornada a partir de un único examen de ascenso de escala. Por otro lado como propone Chiavenato (2009) los procesos para recompensar a las personas reconocer y retribuir su labor, está siendo negativa, es decir, no se da el reconocimiento público, el refuerzo positivo, el estímulo por parte de la dirección.

Otro aspecto negativo que se evidencia en la presente investigación es con respecto a la dimensión Valores Colectivos que se perciben en un 90 por ciento en nivel medio y 5 por ciento en nivel bajo, esto significa que al interior de la I.E la cooperación, la responsabilidad y el respeto son percibidas indefinidamente, estos valores fundamentales como destaca, Goleman (1999) citando a John Seely Brown, quien señala que “quizá no haya otro punto en que la naturaleza crucial de la coordinación social sea tan evidente como en las empresas científicas de la actualidad, donde el conocimiento exacto surge a través de esfuerzos colaborativos orquestados” (p.163) por lo cual, esta dimensión no debería de ninguna manera ser percibido en nivel medio o tener un alto porcentaje en una posición no definida, ya que en el campo educativo las metas de logro planteadas por el MINEDU, como mínimo, son al 75 por ciento; asimismo, cabe destacar el descubrimiento que hizo Michael, A Campion et al (citados en Goleman 1999 p. 166) al respecto de las aptitudes de los trabajadores para la coordinación social como son la creación de vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo; que al parecer están presentes, medianamente, en la I.E investigada. Más aún cuando los valores colectivos son condición para el trabajo colegiado que según el

SEP (2015) tiene como estrategia principal el trabajo colaborativo a través del cual, si existiera, se aseguraría la consulta la reflexión, análisis, concertación y vinculación entre la comunidad académica, para formar equipos, concretar acuerdos, definir metas, asignar responsabilidades para asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

Por último, otra dimensión con resultados negativos es el Estilo de Dirección que muestra el 73 por ciento en nivel medio y 9 por ciento en nivel bajo (tabla 3), en otras palabras existe una desaprobación de ciertos aspectos; este resultado significa que los maestros de la I.E. perciben que el director y la plana jerárquica tienen un apoyo con ciertos reparos, y dan una mediana participación a sus colaboradores en este caso a los profesores, en forma más concreta el estilo de dirección que se materializa en el acompañamiento pedagógico y monitoreo se está poniendo en práctica medianamente La investigación de Alarcón, (2017) quien encontró una relación directa

entre el liderazgo directivo y el Clima organizacional que demuestra la importancia de esta dimensión para poder diagnosticar las características del Clima laboral.

Los resultados observados en la tabla 1 y en el diagrama 1, demuestran que la percepción global del Clima Organizacional se encuentra en un 86 por ciento en nivel medio, retomando lo que Ibañez dice sobre el Clima laboral que es un fenómeno que media entre los elementos que conforman la organización y las tendencias motivacionales de sus miembros lo cual se traduce en un comportamiento con consecuencias sobre la misma organización, en el mismo sentido Fernández T. (2004) advierte en su investigación comparativa en México y Uruguay, que el Clima incide en las escuelas en el nivel de aprendizaje de los alumnos, el abandono o los episodios de violencia escolar, entonces la Institución Educativa investigada necesita mejorar el Clima de la Institución para así mejorar la motivación de los profesores, evitar la influencia negativa en los alumnos y mejorar su labor educativa.

Otro hallazgo interesante es el encontrado al analizar los resultados por grupos según edad, el grupo entre 23-36 años obtuvo cuatro dimensiones en nivel alto de las ocho que comprende el Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales 75 por ciento (tabla 4 y diagrama 3), Estilo de Dirección 75 por ciento (tabla 5 y diagrama 4), Sentido de Pertenencia 100 por ciento (tabla 7 y diagrama 6), Disponibilidad de Recursos 75 por ciento (tabla 8 y diagrama 7), y Claridad y Coherencia en la Dirección 50 por ciento, también en nivel alto (tabla 10 y diagrama 9). Si bien algunos resultados también se reflejan en las tendencias globales, cabe destacar que los resultados con respecto a la dimensión Relaciones Interpersonales y la percepción del Estilo de Dirección, es muy distinta a la del grupo, lo cual demuestra que especialmente este grupo de maestros se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas, entre colegas y con la plana jerárquica, estos aspectos deben ser considerados como fortalezas en la construcción de un buen Clima Organizacional.

Al analizar los resultados en función al sexo se encontró que el 100 por ciento de los varones se encuentra en nivel medio y el 81 por ciento de las mujeres se encuentra, también en nivel medio y el 19 por ciento restante, en nivel alto (Tabla 2, Diagrama 2) esto muestra que no hay una diferencia significativa en los resultados con respecto a la variable sexo, solo una ligera inclinación positiva de la profesoras. Estos resultados reafirman los encontrados en forma global.

3.2. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E

3.2.1. Denominación

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I. E.N. N° 40172 VILLA EL GOLF- AREQUIPA

3.2.2. Introducción

Esta propuesta incorpora las acciones necesarias para reducir los aspectos negativos buscando con ello la excelencia en el servicio educativo, lo cual redundará en beneficios de los estudiantes y de los maestros que conducen sus aprendizajes. Comprende actividades que mejoren las líneas o dimensiones: Remuneración, Estilo de Dirección y Valores Colectivos.

3.2.3. Justificación

La presente propuesta es importante primero, porque medir los niveles de Clima Organizacional periódicamente permite conocer las fortalezas y debilidades de la percepción que tienen los agentes educativos dentro de la Institución de las dimensiones que la constituyen, y la influencia de la Institución sobre ellos. Elaborar una propuesta con

actividades concretas permitirá mejorar dichos elementos vulnerables, porque a pesar que la dimensión Remuneración depende de la política del gobierno, las otras formas de retribución dependen de la administración interna. La presente propuesta está dirigida a los profesores y directivos de la Institución Educativa, y propiciará la mejora del Estilo de la Dirección, asimismo contiene actividades para la puesta en práctica de los Valores Colectivos. El Clima Organizacional es una variable independiente, dependiente e interviniente, esta propuesta hará posible mejorar tanto la estructura, la satisfacción y el rendimiento.

3.2.4. Objetivos

A. General

- ❖ Elevar los niveles del Clima Organizacional en la I. E.N. N° 40172 “Villa el Golf”

B. Específicos

- ❖ Aplicar la propuesta del taller a los docentes de la I. E.N. N° 40172 Villa El Golf.
- ❖ Valorar las dimensiones o líneas de las relaciones interpersonales para contribuir a elevar el Clima Organizacional en la I.E.N. N° 40172 “Villa el Golf.

3.3.5. Propuesta

Tabla 1. Definición de las Dimensiones críticas.

DIMENSIONES
Remuneración
Estilo de Dirección
Valores Colectivos

Tabla 2. DIMENSIÓN POR MEJORAR: Remuneración

Descripción de problema	Asignación salarial injusta. Servicios de salud insatisfechas por parte de ESSALUD. Percepción negativa de la retribución intrínseca y el reconocimiento, por parte de los docentes.
-------------------------	--

	Aspiraciones frustradas por las políticas vigentes, como el ascenso de escala.
Causas que generan el Problema	Régimen laboral que establece una remuneración con una diferencia de 260 % entre la I y VI escala, por la misma labor. Poco reconocimiento a la delicada labor educativa.
Objetivo	Contribuir a la mejora de la dimensión Remuneración
Acciones de mejora	Implementar un sistema de retribución basada en el individuo, como la elección del profesor del mes. Entregar diplomas de reconocimiento por el logro o alcance de metas, ya sea individualmente o al grupo a cargo. Otorgar tiempo adicional para el descanso. Publicar un cartel mensual donde se dé a conocer los cumpleaños, y los logros personales más importantes de cada profesor.
Beneficios esperados	Al mejorar la percepción de los maestros con respecto a la retribución interna, también mejorará su sentido de pertenencia, y su deseo de trabajar en equipo, así como la percepción sobre el estilo de dirección.

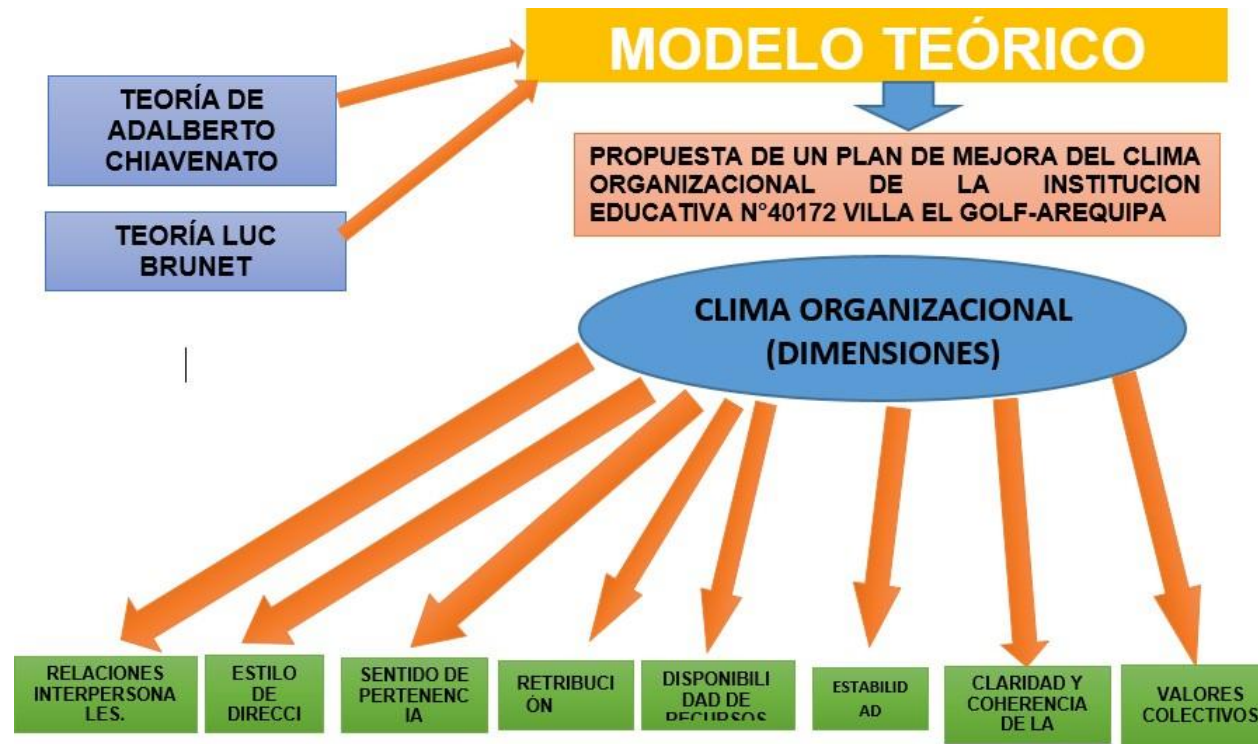
FUENTE: Elaboración propia a partir del diagnóstico del CO

Tabla 3. DIMENSIÓN POR MEJORAR: Estilo de Dirección	
Descripción de problema	Percepción de un ambiente con poca confianza. Poco apoyo de los directivos a las decisiones de los maestros. Las órdenes se sienten arbitrarias.
Causas que generan el problema	Aplicación arbitraria de las políticas del Ministerio de parte de la dirección sin la comunicación amplia y oportuna ya que

	si bien no dependen de los directivos, el análisis y comentario de los lineamientos emitidos por el MINEDU disminuyen su efecto nocivo.
Objetivo	Contribuir a la mejora del Estilo de Dirección.
Acciones de mejora	<p>Abrir canales efectivos de comunicación como un Panel Informativo renovado continuamente, boletín informativo, que se envíe a los correos personales.</p> <p>Manifestar al inicio de las reuniones, el valor que tiene el aporte de opiniones, la escucha, la participación como herramienta para el cambio.</p> <p>Evitar conflictos antes de que causen malestar.</p> <p>Expresar interés en la gente, en el ambiente en el que transcurren muchas horas efectivas.</p> <p>Aplicar los lineamientos emitidos por el MINEDU previa persuasión, explicación a todos los trabajadores de la I.E.</p> <p>Implementar un buzón de quejas y sugerencias para así aumentar los espacios de participación, planteamiento de mejoras y manifestación oportuna de insatisfacciones laborales.</p>
Beneficios esperados	<p>Mejora de la percepción del Estilo de Dirección, por parte de los trabajadores de la Institución.</p> <p>Maestro motivado</p> <p>Liderazgo pedagógico y Gestión Institucional. Mejorada.</p>
Tabla 4. DIMENSIÓN POR MEJORAR: Valores Colectivos	
Descripción de problema	Percepción de falta de colaboración, cooperación de parte de los agentes educativos, que limita el trabajo en equipo.

	Práctica perniciosa de culpar a los demás cuando las cosas salen mal.
Causas que generan el Problema	Falta de liderazgo de parte de los directivos. Demasiada presión laboral que se asume individualmente, que impide la práctica del trabajo colegiado.
Objetivo	Contribuir a la mejora de los Valores Colectivos
Acciones de mejora	Implementar el trabajo colegiado, permitiendo que las primeras reuniones se realicen dentro de la jornada laboral. Realizar actividades recreativas con el fin de motivar al personal a integrarse a los equipos de trabajo. Propiciar situaciones en las cuales se dé la cohesión del personal de la I.E. como viajes de excursión o días de campo entre maestros.
Beneficios esperados	Trabajo en equipo para hacer realidad las metas de la I.E. Mejora de la motivación de los profesores al sentir que trabajan entre amigos. Propiciar un ambiente cordial que se refleje en la buena convivencia no solo entre profesores sino también entre alumnos y padres.

3.3. MODELO TEÓRICO



CONCLUSIONES

1. De la encuesta aplicada a los docentes para diagnosticar el clima organizacional de la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf-Arequipa, se demostró el deterioro de las relaciones interpersonales en un nivel medio.
2. La relación directa entre desarrollo y clima organizacional.
3. La propuesta se fundamentó con la teoría de Idalberto Chiavenato y Luc Brunet, cuyas concepciones enriquecieron la propuesta.
4. La propuesta aplicada a docentes y directivos en la I.E.N. N° 40172 Villa el Golf-Arequipa, mejoró el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales, las cuales se elevaron a un nivel alto, validándose así la hipótesis.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a los docentes de las instituciones educativas nacionales y privadas la aplicación de la propuesta.
2. Promover talleres de relaciones interpersonales para elevar el nivel de desarrollo en las dimensiones o líneas existentes.
3. Fortalecer la propuesta sobre clima organizacional, actualizándola a las nuevas necesidades, según su contexto.
4. Asumir un liderazgo y gestión democrática y de escucha para que la confianza se genere y se reduzca el conflicto entre sus miembros.

BIBLIOGRAFIA

- Alarcón, J. (2017). Relación entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017. (Tesis de Pregrado). Universidad San Agustín, Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3759/Rialbajr.pdf?sequence=1>
- Alcántar, V., Maldonado, S. y Arcos, J. (2010). Propuesta de un plan de mejora para la gestión del Clima Laboral del área financiera de una Institución de Educación Superior Pública. *XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA)*. Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Baja California, Monterrey. Recuperado de: acacia.org.mx/busqueda/pdf/PROPUESTA_DE_UN_PLAN_DE_MEJORA.pdf
- Almeida, M., & Fierro, I. (2015). Comportamiento organizacional positivo: las implicaciones del engagement en el entorno laboral. *Revista ECA Sinergia*, (7), 150-164. Recuperado de: <http://www.utm.edu.ec/archivos/revistas/facultades/doc/articulos/150-164.pdf>
- Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. 5ta Ed. Mc.Graw Hill, Colombia.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Una enfoque comparativo para México y Uruguay, *Revista Electrónica Interamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (vol.2), núm. 002, julio- diciembre, 2004, p. 43- 68. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Garriazo Quispe, J. y Melchor Quispe, S. (2013). *Clima Institucional y las Relaciones*

Interpersonales en las instituciones educativas del Nivel Inicial de la Red 04 UGEL

para diagnosticar el clima organizacional para diagnosticar el clima organizacional 04

Carabayllo 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado

Robbins, Stephen P. (2004) diagnosticar el clima

organizacionalde:Repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/.../Garriazo_QJE- Melchor_QSM.pdf?

Huacho, J., y Zandy, A. (2015). *Gestión Institucional y su relación con el clima Institucional*

de las Instituciones Educativas del Distrito de Mollendo – 2015. (Tesis de Maestría).

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de:

<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1306>

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los*

Aprendizajes. Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación del

Perú. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf

Robbins, Stephen P. (2004) Comportamiento organizacional. 10° Ed. Mexico, Pearson-

Prentice Hall.

Secretaría de Educación Pública. (SEP, 2015). *Elementos Básicos para Trabajo colegiado.*

México, D. F.: Progreso, S. A. de C. V. (IEPSA). Recuperado de:

http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/12183/1/images/elementos_basicos_tc.pdf

ANEXOS

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)

PARA CONTESTAR LAS PREGUNTAS LEA CUIDADOSAMENTE EL ENUNCIADO Y ESCOJA SOLO UNA RESPUESTA MARCANDO CON UNA X SOBRE LA OPCIÓN CON LA CUAL ESTE DE ACUERDO:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces		Nunca
---------	--	--------------	--	---------------	--	-----------------	--	-------

Prueba confidencial y anónima, realizada con fines investigativos.

Duración de la prueba: 40 **m**.



"ATO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIATION NACIONAL"

A U T O R I Z A C I O N

LA QUE SUSCRIBE, PROFESORA FLORANGEL J. VILCA PEREZ; SUB - DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40172 DE VILLA EL GOLF, DEL DISTRITO DE SOCABAYA, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL AREQUIPA SUR GRE A AREQUIPA:

AUTORIZA:

Qué; la docente: **ROXANA APAZA MAMANI,** pueda realizar sus encuestas dirigidas a los Docentes para el trabajo de Investigación denominado: **"Propuesta de un plan de mejora del Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 40172 "VILLA EL GOLF"- AREQUIPA"** del distrito de Socabaya, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur.

e la

parte interesada para los fines que crea por conveniente.



MG. FLORANGEL J. VILCA PEREZ
DIRECTORA (e)



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

CONSTANCIA

LA QUE SUSCRIBE, PROFESORA FLORANGEL J. VILCA PEREZ; SUB - DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40172 DE VILLA EL GOLF, DEL DISTRITO DE SOCABAYA, DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL AREQUIPA SUR GRE A AREQUIPA:

HACE CONSTAR:

Que, la docente: **ROXANA APAZA MAMANI**, ha realizado sus encuestas para el desarrollo del trabajo de Investigación denominado: "Propuesta de un plan de mejora del Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 40172 "VILLA EL GOLF"- AREQUIPA" del distrito de Socabaya, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur.

parte interesada para los fines que crea por conveniente.

Arequipa, 05 de Octubre del 2018.



MG. FLORANGEL J. VILCA PEREZ

DIRECTORA (e)

LA PEREZ

ANEXO: RECIBO DIGITAL TURNITIN



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.


La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Roxana Apaza Mamani
Título del ejercicio: TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
Título de la entrega: Propuesta de un plan de mejora de...
Nombre del archivo: TESIS_ROXANA_APAZA_MAMANI_
Tamaño del archivo: 1.06M
Total páginas: 67
Total de palabras: 7,842
Total de caracteres: 41,627
Fecha de entrega: 04-feb-2021 03:39p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1501766850

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA


TESIS

"PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40172 VILLA EL GOLF- AREQUIPA"

INVESTIGADORA:
ROXANA APAZA MAMANI

ASESORA:
Dra. MIRIAM F. VALLADOLID MONTENEGRO

LAMBAYEQUE, 2019

ANEXO: REPORTE TURNITIN

Propuesta de un plan de mejora del clima organizacional

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	14%	1%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
3	acacia.org.mx Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	1library.co Fuente de Internet	1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	idoc.pub Fuente de Internet	<1%
8	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%

<1 %

32

www.ccee.edu.uy

Fuente de Internet

<1 %

33

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

34

www.repositorio.usac.edu.gt

Fuente de Internet

<1 %

35

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1 %

36

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

37

repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar

Fuente de Internet

<1 %

38

Rodrigo Fernando Herrera Valencia. "Impact of BIM/LEAN on the interaction of construction project design teams", Universitat Politècnica de Valencia, 2020

Publicación

<1 %



Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro

Asesora

DNI: 16700997